

## LA EMPRESA FAMILIAR EXPORTADORA. EL CASO DE LAS EMPRESAS DE CONGELADOS Y CONSERVAS DE PESCADOS, MOLUSCOS Y CRUSTÁCEOS

ROCÍO RODRÍGUEZ DAPONTE / MARÍA JESÚS LÓPEZ MIGUÉNS  
Departamento de Organización de Empresas y Marketing  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Vigo

*Recibido:* 11 de mayo de 2004

*Aceptado:* 9 de noviembre de 2004

---

**Resumen:** Las empresas familiares que constituyen gran parte del tejido empresarial en las economías de corte capitalista no permanecen ajenas al proceso de globalización en el que están inmersas la mayoría de las organizaciones.

Así, este trabajo tiene como objetivo diferenciar las organizaciones de congelados y conservas de pescado, moluscos y crustáceos de Galicia atendiendo a la característica de ser o no empresas familiares, para poder analizar la existencia de diferencias entre ambos tipos de organizaciones en los procesos de internacionalización. Utilizando como fuente de información la encuesta, verificamos si existen diferencias entre esta tipología de organizaciones en función de su tamaño, de su porcentaje de ventas en el exterior, de la edad de la empresa, de los años de experiencia en los mercados internacionales y de la existencia de departamento de exportación.

**Palabras clave:** Empresa familiar / Congelados / Conservas / Pescado / Internacionalización.

---

### THE EXPORTING FAMILY BUSINESS. THE CASE OF THE COMPANIES OF FROZEN FOODS AND TINNED FISH, MOLLUSCS AND CRUSTACEANS

**Abstract:** Family companies that constitute a great part of the "enterprise weave" in the capitalist like economies are fully aware of the globalization process in which most of the organizations are immersed.

Thus, this study project has as an objective to make a distinction among the Galician organizations of frozen foods, tinned fish, molluscs and crustaceans by taking into account the fact of being family or non-family based and in this way we will be able to analyse the existence of differences between both types of organizations in the internationalization processes. By using the survey as a source of information we are able to verify if there are differences between this types of organizations based on their size, percentage of sales abroad, the company's record the years of experience in the international markets and the existence of an export department

**Keywords:** Family business / Frozen foods / Tinned / Fish / Internationalization.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha producido un gran interés por el estudio de la empresa familiar, un tipo de estructura organizativa que presenta unas características peculiares que la diferencian del resto de empresas (Bigné, 1999). No obstante, no se trata de un interés exclusivo por parte de los investigadores, sino que también los empresarios, los profesionales e incluso los medios de comunicación comienzan a darse cuenta de que la empresa familiar significa mucho más que la "tienda de la esquina" (Aronoff y Ward, 1991) y a reconocer la importancia de este tipo de

esquina” (Aronoff y Ward, 1991) y a reconocer la importancia de este tipo de organizaciones para el tejido empresarial de cualquier país del mundo (Dyer, 1994).

El artículo se estructura como sigue. En la primera parte se justifica la importancia de la empresa familiar en la economía de un país; continuamos profundizando en las dimensiones que identifican este tipo de organizaciones, con la finalidad de llegar a la definición que será utilizada en nuestro estudio; seguidamente se analizan las dificultades a las que se enfrentan estas firmas a la hora de acometer sus procesos de internacionalización y se mostrará la relevancia de estos sectores para el conjunto de la economía gallega; finalmente, identificamos las empresas exportadoras pertenecientes a los sectores de congelados y de conservas de pescados, moluscos y crustáceos de Galicia, realizando un contraste empírico que nos permitirá extraer las conclusiones que se presentan en el último apartado.

## 2. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN LA ECONOMÍA

En muchos casos, la empresa familiar se equipara con la pequeña y mediana empresa. La PYME se caracteriza principalmente por su tamaño, que normalmente se mide por el número de trabajadores, aunque no existe un acuerdo unánime sobre este aspecto, y ese tamaño varía de un país a otro. La UE ha modificado en mayo de 2003 la definición de pequeña y mediana empresa que había establecido el 3 de abril de 1996 y que entrará en vigor el 1 de enero de 2005, considerando PYME a las empresas con menos de 250 trabajadores, con un volumen de negocio inferior a 50 millones de euros o que presenten un balance que no supere los 43 millones de euros.

No obstante, no todas las empresas familiares son PYMES; existen compañías de tamaño reducido que no son empresas familiares y grandes empresas que están controladas por grupos familiares, con proyección internacional que incluso cotizan en bolsa y que presentan las características propias de la empresa familiar (De Aguiar, 1998)<sup>1</sup>.

Cabe destacar que la gran mayoría de las empresas familiares son de pequeña y mediana dimensión; sin embargo, se estima que un 20% se consideran grandes empresas (De Aguiar, 1998). Y a todas estas organizaciones, a las grandes y a las pequeñas, les afectan los problemas típicos de las empresas familiares: los conflictos entre padres e hijos, la posible rivalidad entre hermanos, las dificultades para inte-

---

<sup>1</sup> Un ejemplo de ello es que entre las empresas familiares se encuentran algunas de las empresas más grandes y de más éxito. A modo de ejemplo podemos mencionar el caso de Levi's Strauss, Mars, Fiat, Ford, Toyota, Peugeot, BMW, Michelin, L'Oréal, Wilkinson, Puig, Olivetti, Siemens, Bosch, New York Times, Washington Post, Wall-Mart, Cargill, Ferrovial, Barceló, Sol Meliá, Mercadona, ChupaChups, Planeta, Porcelanosa, Roca, Campofrío, Agrolimen, El Pozo, Nutrexpa, Repostería Martínez, Telepizza, Codorníu, Freixenet, Osborne, Moët Chandon, Codorníu, Freixenet, Manuel Torres, Puig, Danone, El Corte Inglés, Agrolimen, Fomento de Construcciones y Contratas, Leche Pascual, Editorial Planeta, Flex, etc.

grar en la empresa a los distintos miembros de la familia, la previsión de la sucesión, los temas fiscales asociados a la herencia, entre otros muchos.

No es fácil estimar el peso de la empresa familiar en la economía de un país; no obstante, Chrisman, Chua y Sharma (2003), Heck y Stafford (2001), Klein (2000) y Morck y Yeung (2003) han declarado que la economía de la mayoría de los países está dominada por empresas familiares. Éstas son la forma más frecuente de negocio en el mundo, dan empleo a un número importante de personas, crean la mayoría de los nuevos puestos de trabajo y generan una proporción significativa del PIB. De ahí la relevancia y el creciente interés que se asocia a esta forma de organización empresarial en todo el mundo. Además, empíricamente se ha demostrado que la mortalidad de las empresas familiares es un 50% inferior al del resto de empresas y el empleo es más estable que en cualquier otro tipo de empresa. Estos aspectos han sido contrastados en distintas zonas del mundo. Pistruì, Huang, Oksoy, Jing y Welsch (2001) y Sharma y Rao (2000) han realizado un estudio en Asia que corrobora lo expuesto; en Europa lo han hecho Corbetta (1998), Gallo (1995) y Welsch, Gerald y Hoy (1995).

Por su parte, Gersick *et al.* (1997) han estimado que la proporción de empresas de todo el mundo cuya propiedad o dirección se encuentra en manos familiares se sitúa entre un 65 y un 80 por ciento<sup>2</sup>. Sin embargo, menos de un 30% de ellas sobrevive a la segunda generación, la gran mayoría de estas empresas familiares pertenece a un solo propietario y desaparecen con él, y únicamente entre el 10 y el 15% llegan a la tercera generación siendo familiares.

La situación en la Unión Europea es similar: la media de compañías familiares está en torno al 85% del total de empresas y generan la mitad del empleo (Dunn, 1995; Harvey, 1999).

En España, los datos facilitados por el Instituto de la Empresa Familiar indican que el millón y medio de empresas familiares que existen en el país representan casi el 60% del PNB y ocupan aproximadamente al 65% de la población activa. Conscientes de su peso en el tejido empresarial español, estas sociedades intentan conseguir un estatuto propio que refleje sus particularidades<sup>3</sup>. Este reconocimiento de la empresa familiar como forma jurídica supone desarrollar un modelo propio (Casado, 2003) similar al de las sociedades de responsabilidad limitada, anónimas o cooperativas, entre otras, que normalice su funcionamiento. Si esto ocurriese y la empresa familiar pasase a ser considerada una nueva modalidad jurídica (por ejemplo: SAF o SLF) estas firmas se podrían identificar rápidamente. Así, algún día se determinaría exactamente cuántas empresas familiares existen en España y sería más sencillo realizar estudios detallados sobre ellas.

---

<sup>2</sup> En este porcentaje se han incluido aquellas empresas que se encuentran en la primera generación y cuya continuidad en próximas generaciones no está asegurada.

<sup>3</sup> Casado (2003) mantiene que “*lo ideal es que el estatuto se aplicara a todas las sociedades familiares de Europa*”, aunque reconoce la “*complejidad de homogeneizar esta nueva figura por las peculiaridades que estas empresas presentan en cada uno de los estados miembros*”.

Todos estos datos reflejan la importancia de estas organizaciones en la economía y ponen de manifiesto la creciente preocupación tanto por parte de las autoridades como por la de los empresarios para proteger la empresa familiar.

### **3. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR**

La empresa familiar, a pesar de lo que pueda parecer inicialmente, es un fenómeno complicado (Neubauer y Lank, 1998; Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988). El primer problema que surge para su estudio es el de dar una definición de ella. Neubauer y Lank (1999), Aronoff y Ward (1995), Brockhaus (1994), Handler (1989a) o Churchill y Hatten (1987), entre otros, han declarado que no hay consenso sobre qué es una empresa familiar. Wortman (1994) justifica la existencia de múltiples definiciones del término debido fundamentalmente a que cada investigador desarrolla una definición con sus propios matices.

Por lo tanto, ¿qué es una empresa familiar? A pesar de que no existe consenso sobre una definición de este tipo de organizaciones, podemos afirmar que son tres los elementos que se repiten cuando se tratan de conceptualizar. En particular, estos rasgos hacen referencia a la propiedad/dirección de la empresa en manos de los miembros de una o de varias familias, a la implicación y al control familiar y a la transferencia generacional. Aragonés Signes (1992), Astrachan y Kolenko (1994), Donnelley (1964), Gallo (1997), Handler (1989b), Litz (1995) y Sharma, Christman y Chua (1997) han sido algunos de los autores que han definido la empresa familiar como un cúmulo de estas tres dimensiones; no obstante, no han logrado aunar la aplicación de dichos criterios.

La primera dimensión supone que la propiedad de la empresa está controlada mayoritariamente por una o por varias familias. Una parte importante corresponde generalmente a una sola familia: la que mantiene el poder y el control de la actividad empresarial.

La segunda consideración está relacionada con la implicación familiar. La mayoría de organizaciones de este tipo tienen algún miembro de la familia ocupando cargos directivos o en el consejo de administración. Por lo tanto, y como señala Handler (1990), las empresas familiares son únicas debido a la existencia de miembros de la familia implicados en la empresa. Esta interacción constituye la base sobre la que Aronoff y Ward (1995) han intentado explicar la ventaja competitiva de este tipo de organizaciones. Cabrera y De Saá (1996) han añadido que la implicación de la familia puede otorgarles una serie de características a estas empresas, tales como el compromiso, los valores compartidos, la cultura, la confianza y la reputación, que constituyen los recursos intangibles y las capacidades que pueden fundamentar su éxito a largo plazo. No obstante, es preciso resaltar que el parentesco existente entre los propietarios y los directivos incide en la toma de decisiones empresariales, con las consiguientes ventajas e inconvenientes que eso supone.

El tercer aspecto –el relevo generacional– hace referencia a la continuidad de la empresa a lo largo de los años. Así, para Ward (1987) es precisamente esta transferencia a la siguiente generación de una familia lo que define a la empresa familiar. Hoy y Verser (1994) consideran que las oportunidades de creación de valor y transformación a menudo ocurren en el cambio de una generación a otra.

Cuando concurren de manera simultánea estas características, estamos ante organizaciones denominadas empresas familiares.

En nuestra investigación, adoptamos la definición de Shanker y Astrachan (1996), acorde con las adoptadas en la mayoría de los estudios sobre empresa familiar: “Una empresa familiar es aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia que tienen la intención de que las relaciones intraorganizativas de propiedad y el control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé que se vaya a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia”.

#### 4. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Los estudios sobre internacionalización de empresas familiares son escasos (Gallo y García-Pont, 1996; Okorafo, 1999; Davis y Harveston, 2000) y reflejan que han iniciado ese proceso más tarde en el tiempo, que progresaron más lentamente en él y que lo orientaron a mercados con menos posibilidades estratégicas en el largo plazo (Gallo, 1997).

Harris *et al.* (1994) reconocen que en general estas organizaciones participan en menor cuantía en los mercados globales.

Muchas son las razones que impulsan a una empresa familiar a considerar la internacionalización, similares a las que poseen el resto de organizaciones y responden frecuentemente a la necesidad de diversificar riesgos y, por lo tanto, de lograr una mayor estabilidad, de buscar nuevos mercados donde comercializar un producto que se encuentra estancado en la etapa de madurez o de declive en el mercado nacional, de colocar excedentes de fabricación, de aprovechar economías de escala atendiendo a un mayor número de consumidores, o sencillamente es fruto de una estrategia de crecimiento seguida en la empresa.

No obstante, Fernández y Nieto (2002) señalan que las empresas familiares se ven afectadas por una serie de factores que pueden dificultar o favorecer el proceso de internacionalización de la empresa familiar.

En relación con los primeros, Calder (1961) ha manifestado que la selección de directivos y miembros del consejo de administración se realiza a menudo entre miembros de la familia, cuestión que puede limitar de alguna forma la expansión de la empresa ya que, según Gallo y García-Pont (1996), es posible que éstos no dispongan de la cualificación y de la experiencia internacional requeridas. Pero, además, entre los factores que pueden dificultar la estrategia de internacionaliza-

ción están las preferencias de la familia por mantener el control de la compañía, la mayor limitación de recursos y la menor tendencia a seguir estrategias orientadas al crecimiento (Daily y Dolliger, 1993; Donckels y Fröhlich, 1991) y una orientación más hacia dentro que hacia fuera (Harris, Martínez y Ward, 1994). La internacionalización requiere, por el contrario, estructuras complejas y controles formales y una descentralización en la toma de decisiones (Fernández y Nieto, 2002).

El estudio de Donckels y Fröhlich (1991) concluye que las empresas familiares están menos preparadas para exportar y para llevar a cabo otras estrategias de internacionalización. Además, según Gallo y Sveen (1991), los sistemas de información y control están poco desarrollados y por lo general son más rígidos y las estrategias seguidas por estas empresas y su cultura empresarial tienden a centrarse en las necesidades de los mercados locales. Las empresas familiares son más conservadoras y adversas al riesgo que las que no tienen ese carácter familiar, dado que una parte importante de la riqueza de la familia propietaria está comprometida en la empresa (Wright *et al.*, 1996). Por ello tienen poco interés en asumir los elevados riesgos que se derivan de la internacionalización.

Finalmente, la falta de recursos puede dificultar la financiación de esa participación en mercados extranjeros (Ward, 1998). James (1999) destaca que el acceso a los mercados de capitales no es fácil para las PYMES, más aún si son familiares, y Hutchinson (1995) indica que estas últimas no están interesadas en ampliar capital si esto supone la entrada de nuevos accionistas con la consiguiente pérdida de control. Por ello, el crecimiento de estas empresas depende de los fondos propios y sólo cuando éstos no basten acudirán a la financiación ajena (Chittenden *et al.*, 1996).

Por todas estas razones cabe esperar que la empresa familiar tenga menos incentivos y más problemas a la hora de realizar su expansión internacional, teniendo en cuenta que es un proceso complejo y costoso y que *a priori* supone una cierta pérdida de control directo.

Por otra parte, los factores específicos que favorecen el proceso de internacionalización de la empresa familiar están relacionados con la idea de compromiso de los propietarios con la empresa, con la perspectiva a largo plazo que tiene la familia y con la tendencia de continuidad. La centralización de la toma de decisiones en miembros de la familia y la flexibilidad que caracteriza a estas organizaciones hace que aquéllas se adopten con mayor rapidez, lo que permite a estas organizaciones adaptarse a los frecuentes cambios producidos en el entorno. La incorporación de nuevas generaciones a la empresa supone a menudo nuevas oportunidades de crear valor y regenerar la compañía (Fernández y Nieto, 2002). Esto es debido a que la generación fundadora se preocupa de consolidar la posición de la empresa en el mercado doméstico y los hijos, tratando de demostrar su valía e independencia, se mostrarán más propensos al cambio (Sharma *et al.*, 1997). Además, es previsible que la segunda generación esté mejor preparada en aspectos internacionales (viajes, idiomas, estudios en el extranjero, etc.), lo que animará al proceso de expansión (Fernández y Nieto, 2002).

Por otra parte, el establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas facilita la internacionalización de las PYMES en general (Welsch, 1992; Kohn, 1997; Keeble *et al.*, 1998), así como en las de corte familiar (Swinth y Vinton, 1993; Gallo y García-Pont, 1996). A través de estos acuerdos se pueden compartir costes fijos y recursos con los socios (Lu y Beamish, 2001), así como nueva información. Lo anteriormente expuesto pretende la reducción del riesgo percibido (Bonaccorsi, 1992).

## 5. BALANZA COMERCIAL AGROALIMENTARIA DE GALICIA

En los últimos años se ha producido un crecimiento importante del comercio exterior gallego del sector agroalimentario, por encima de la media del conjunto de Galicia (Tena y Sánchez, 2002). Sin embargo, las importaciones en este sector crecen a un ritmo mayor que el de las exportaciones, lo que provoca un aumento del déficit de la balanza agroalimentaria gallega, que en el año 2001 se sitúa en 276,05 millones de euros.

Los sectores que se analizan en este artículo –congelados y conservas de pescados, moluscos y crustáceos– se concentran en los capítulos 03 y 16, respectivamente, del arancel de aduanas. La tabla 1 muestra la gran relevancia internacional que ambos capítulos representan en el conjunto de dicha balanza comercial.

**Tabla 1.-** Balanza comercial agroalimentaria, 2001 (valor en millones de euros)

DENOMINACIÓN PRODUCTO	EXP.	IMP.	% (*)	% (**)
Pescados y crustáceos; moluscos y otros invertebrados acuáticos (Capítulo 03)	734,92	1322,7	48,97	74,44
Preparaciones (carne, pescado, crustáceos, moluscos o de otros invertebrados acuáticos (Capítulo 16)	330,83	63,32	22,04	3,56
Resto de productos del sector agroalimentario	435,15	390,88	28,99	22,00
TOTAL	1500,90	1776,9	100,00	100,00
(*) % de exportaciones sobre el total del sector en Galicia. (**) % de importaciones sobre el total del sector en Galicia.				

FUENTE: Adaptado de la Dirección Regional de Comercio en Galicia (Base de datos de ICEX-ESTACOM).

La tabla 2 presenta el pescado congelado (0303) y los moluscos (0307) como las principales partidas del capítulo arancelario 03 durante el año 2001 por su nivel de exportación. Así, el pescado congelado, con una cifra de ventas en el exterior de 213,26 millones de euros en 2001, representa el 29,02% de las exportaciones de productos pesqueros.

**Tabla 2.-** Exportaciones del capítulo 03 por productos. Galicia, 2001 (valor en millones de euros)

CAPÍTULO	DENOMINACIÓN	VALOR	% (TOTAL)
0303	Pescado congelado	213,26	29,02
0307	Moluscos	195,01	26,54
0306	Crustáceos	103,92	14,14
	Resto de partidas del capítulo 03	222,72	30,30
TOTAL		734,91	100,00

FUENTE: Adaptado de la Dirección Regional de Comercio en Galicia (Base de datos de ICEX-ESTACOM).

El segundo capítulo en importancia de la exportación agroalimentaria de Galicia, después de los productos de la pesca del capítulo 03 del arancel, es el capítulo 16, constituido por las conservas y preparados de carne y de productos pesqueros. Este capítulo ha representado en el año 2001 el 23,96% de las exportaciones gallegas de productos agroalimentarios. Las exportaciones de conservas de pescado y mariscos han aumentado ese mismo año tanto en peso como en valor y constituyen la práctica totalidad de las exportaciones gallegas de este capítulo (tabla 3).

**Tabla 3.-** Exportaciones de conservas de pescado, crustáceos y moluscos. Galicia, 2001

CAPÍTULO	PRODUCTO	VALOR	% (TOTAL)
1604	Preparaciones y conservas de pescado, caviar y sus sucedáneos preparados con huevas de pescado	265,47	80,24
1605	Crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, preparados o en conserva	60,25	18,21
	Resto de partidas del capítulo 16	5,11	1,55
TOTAL		330,83	100,00

FUENTE: Adaptado de la Dirección Regional de Comercio en Galicia (Base de datos de ICEX-ESTACOM).

Las exportaciones de conservas de pescados y mariscos de Galicia han superado en el año 2001 la cifra de 100.000 toneladas, lo que supone el 78,97% del volumen de exportación en España. La partida más importante es la correspondiente a las conservas de túnidos, que representa el 53,43% de las exportaciones de conservas de pescados y mariscos de Galicia y el 74,15% de las exportaciones españolas de conservas de túnidos.

## 6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo nuestra investigación elaboramos un censo de las empresas exportadoras gallegas de congelados y conservas de pescado, a partir de la base de datos SABE, de los anuarios de Alimarket, de la base de datos Ardan, y de la relación de asociados de Anfaco, Conxemar, ANIE, ASPE, OPPC-3 y ACEMIX. Los datos necesarios para nuestro estudio se recopilaron a través de una entrevista per-



sonal o de una encuesta postal dirigida al gerente de la organización. En la tabla 4 se recoge toda la información del estudio.

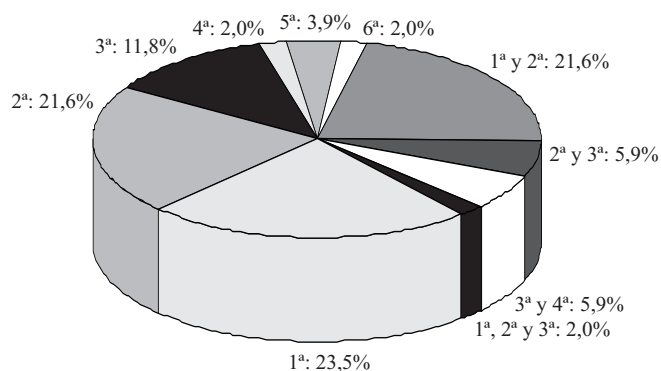
**Tabla 4.-** Ficha técnica de la investigación

Población	Empresas gallegas exportadoras de congelados y conservas de pescado, moluscos y crustáceos. 105 organizaciones
Actividad	55,7% conservas de pescado 44,3% congelados de pescado
Ámbito geográfico	Galicia
Tasa de respuesta	79,3%
Método de obtención de la información	Entrevista personal Encuesta postal y electrónica
Fechas del trabajo de campo	Febrero-marzo 2002 y julio-agosto 2003

Con el objetivo de caracterizar las empresas que componen el censo, analizamos en primer lugar la componente familiar *versus* no familiar de acuerdo con las tres dimensiones conceptuales formuladas anteriormente:

- En el 90,2% de las organizaciones el capital está en manos de la familia y en el 9,8% restante no existe una familia que posea la participación mayoritaria para gobernar la empresa.
- En todas las empresas en las que el capital pertenece a la familia, ésta se encuentra involucrada en su gestión en sus órganos de gobierno o como directivos. En el gráfico 1 podemos observar los porcentajes de cada generación implicados en la gestión empresarial, siendo habitual que convivan dos o tres generaciones dentro de la misma empresa. Para nuestros análisis consideraremos el grado más alto de generación involucrada, y así podemos considerar que el 43,2% de las organizaciones se encuentran en la segunda generación, el 23,5% en la primera y el 19,7% en la tercera.

**Gráfico 1.-** Generación involucrada en la empresa



- c) De las empresas con carácter familiar, cabe destacar que el 23,5% se encuentran en la primera generación; es decir, se ha producido la transferencia generacional en el 76,5% restante. De las empresas que están en este primer estadio generacional, tan sólo 2 no tienen intención de efectuar ese relevo generacional.

Podemos concluir que el 88,1% de las empresas cumplen las condiciones en sentido estricto y son, por lo tanto, empresas familiares, frente al 11,9% restante que no lo son.

En la tabla 5 presentamos un resumen numérico de los valores de las ventas del año 2000, del número de trabajadores, del porcentaje de ventas destinadas a la exportación, del año de inicio de la actividad empresarial<sup>4</sup> y del año de inicio de la actividad internacional de la organización, diferenciando las empresas familiares y las no familiares.

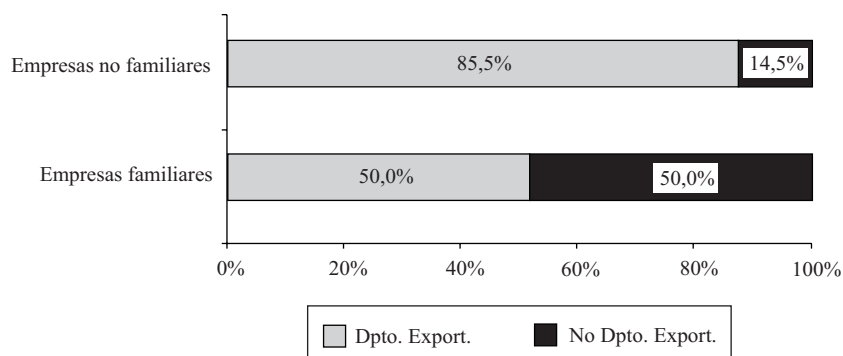
**Tabla 5.- Características del censo**

EMPRESAS FAMILIARES VS EMPRESAS NO FAMILIARES		VENTAS 2000 mill. euros	NÚMERO DE EMPLEADOS	% EXPORTAC. SOBRE VENTAS	AÑO INICIO ACTIV. EMPRESARIAL	AÑO COMIENZO ACTIV. INTERNAC.
Empresa familiar	Media	28,409	146,48	38,27	1956,52	1982,33
	N	50	46	32	52	49
	Desv. típ.	48,59	216,93	21,11	39,18	22,96
	Mediana	9,06	64,00	35,00	1974,00	1987,00
Empresa no familiar	Media	9,12	45,60	66,30	1982,83	1992,67
	N	7	5	4	6	6
	Desv. típ.	14,74	38,49	16,99	25,55	6,02
	Mediana	6,61	30,00	70,10	1988,50	1991,00
Total	Media	26,04	136,59	41,38	1959,24	1983,45
	N	57	51	36	58	55
	Desv. típ.	46,15	208,30	22,34	38,68	21,97
	Mediana	7,81	59,00	40,00	1977,50	1989,00

Apreciamos que las empresas familiares son más grandes tanto en volumen de ventas como por el número de trabajadores, y que han iniciado antes tanto su actividad empresarial como su actividad en los mercados exteriores; sin embargo, destinan un menor porcentaje de sus ventas a la exportación.

En el gráfico 2 vemos como el 50% de las empresas familiares tienen departamento de exportación, frente al 85,5% de las no familiares.

<sup>4</sup> Generalmente las empresas de congelados han iniciado su actividad empresarial ligado a otros procesos productivos relacionadas con la pesca, ya que la existencia de la cadena de frío es posterior a la fecha de constitución de la sociedad. Por término medio el año de inicio de la actividad de congelados se sitúa en 1983.

**Gráfico 2.-** Departamento de exportación. Empresa familiar vs. empresa no familiar

## 7. ANÁLISIS EMPÍRICO

Una vez establecidas las características de las empresas, procedemos a analizar los datos obtenidos en las encuestas para contrastar si existen diferencias entre las organizaciones familiares y las no familiares, para lo cual nos formulamos las siguientes cuestiones:

- 1) La existencia de diferencias en función del tamaño de la organización, midiéndolo a través de dos variables: el volumen de ventas y el número de trabajadores.
- 2) El carácter exportador en ambos tipos de organización, utilizando como variable el porcentaje de ventas en el exterior o propensión exportadora (Alonso y Donoso, 1994).
- 3) La existencia de un departamento de exportación responsable de la actividad internacional.
- 4) La edad de la empresas y los años de experiencia en los mercados internacionales.
- 5) Los principales países destinos de las exportaciones.

Para determinar la existencia de diferencias en el tamaño de la empresa en función de su condición familiar, hemos empleado el análisis de la varianza de un factor o prueba ANOVA. La aplicación de esta técnica paramétrica necesita que el carácter del estudio siga una distribución normal en cada uno de los niveles, que en cada uno de ellos sea homocedástica y que las observaciones sean independientes<sup>5</sup>.

La prueba ANOVA para el tamaño de la empresa, medido por el volumen de ventas y por el número de trabajadores, nos lleva a aceptar la hipótesis de igualdad de medias entre organizaciones familiares y no familiares, tal y como se recoge en

<sup>5</sup> La independencia de los datos está garantizada por su método de obtención, por ser empresas diferentes.

la tabla 6. Por lo tanto, las diferencias observadas a nivel descriptivo no son estadísticamente significativas<sup>6</sup>.

**Tabla 6.-** ANOVA para el tamaño de la empresa (volumen de ventas y número de trabajadores)

	F	Sig.
Ventas	3,627	0,063
Trabajadores	1,500	0,226

Analizamos si hay diferencias entre ambos tipos de organización para el porcentaje de ventas que realizan en los mercados exteriores en relación con el mercado nacional mediante la prueba ANOVA, que nos lleva a rechazar la hipótesis de igualdad de medias siendo, por lo tanto, significativas esas diferencias en función del carácter familiar o no de la empresa (tabla 7)

**Tabla 7.-** ANOVA para el porcentaje de ventas en el exterior

	F	Sig.
Ventas en el exterior/ventas nacional	6,472	0,016

La tabla 8 presenta el cuadro de contingencia de la existencia de departamento de exportación según el carácter familiar de la empresa. En ella se observa que las pocas empresas que no son familiares presentan una mayor tendencia a tener ese departamento, lo cual está unido a que estas organizaciones dedican un mayor porcentaje de sus ventas a los mercados exteriores.

**Tabla 8.-** Tabla de contingencia para la existencia de departamento de exportación y empresa familiar versus empresa no familiar

			EMPRESAS FAMILIARES	EMPRESAS NO FAMILIARES	TOTAL
Existencia de departamento de exportación	Si	Recuento	26	6	32
		% de existencia	50,00%	85,5%	100,0%
	No	Recuento	26	1	27
		% de existencia	50,00%	14,5%	100,0%
Total		Recuento	52	7	59
		% de existencia	100,0%	100,0%	100,0%

La tabla 9 presenta los coeficientes de asociación para la tabla de contingencia; la prueba  $\chi^2$  de Pearson nos indica que no existe relación entre la existencia de departamento de exportación y el carácter de la empresa.

<sup>6</sup> El volumen de ventas en el año 2000 y el número de trabajadores no sigue una distribución normal; sin embargo, su transformación logarítmica sí sigue esta distribución. El análisis de normalidad se ha realizado en dos bloques: primero, con todos los datos empleando la prueba de Kolmogorov-Smirnov y, segundo, en cada nivel a partir de la prueba de Shapiro-Wilks adecuada para muestras pequeñas, resultando normal en los dos niveles. La homocedasticidad en todos los niveles se determinó empleando la prueba de Levene.

**Tabla 9.-** Coeficientes de asociación para la existencia de departamento de exportación

	VALOR	gl	Sig.
Chi-cuadrado de Pearson	3,170	1	0,075
Coeficiente de contingencia	0,226		0,075

La existencia de un departamento de exportación es una variable que presenta una influencia positiva para el proceso de internacionalización (Bilkey, 1982; Cunningham y Spigel, 1971; Diamantopoulos e Inglis, 1988). Para profundizar en este análisis hemos considerado tres niveles dentro de la tasas de las ventas en el exterior: el nivel 1 lo constituyen aquellas empresas que dedican menos de un 25% de sus ventas globales al mercado exterior; el nivel 2 las que dedican entre un 25 y un 50%; y el nivel 3 las que dedican más de un 50% (tabla 10). Vemos que las empresas del nivel 1, aquellas con un menor porcentaje de ventas en el exterior, presentan en mayor porcentaje la existencia de un departamento de exportación.

Por lo que respecta a la edad de la empresa y a los años de experiencia en los mercados internacionales para las empresas familiares y no familiares, presentamos un resumen numérico en las tablas 11 y 12, respectivamente, para las empresas familiares y no familiares, considerando el año 2004 para el cálculo de esos años.

En las tablas 11 y 12 podemos apreciar que las empresas no familiares son más jóvenes y que presentan una menor experiencia en los mercados foráneos. Podemos contrastar esta hipótesis mediante la ANOVA que aparece reflejada en la tabla 13, aceptándose la hipótesis de igualdad de medias para la edad de la empresa y para los años de experiencia internacional en la característica familiar/no familiar.

**Tabla 10.-** Niveles de exportación y departamento de exportación

NIVELES	% EMPRESAS	SÍ DEPARTAMENTO	NO DEPARTAMENTO
1 (< 25%)	40,4	57,1	42,9
2 (25 e 50%)	28,8	46,7	53,3
3 (>50%)	30,8	50,0	50,0

**Tabla 11.-** Edad de la empresa (año 2004)

EMPRESAS FAMILIARES vs. EMPRESAS NO FAMILIARES	MEDIA	N	DESV. TÍP.	MEDIANA
Empresas familiares	47,48	52	39,18	30,00
Empresas no familiares	21,17	6	25,55	15,50
Total	44,76	58	38,68	26,50

**Tabla 12.-** Años de experiencia en los mercados internacionales (año 2004)

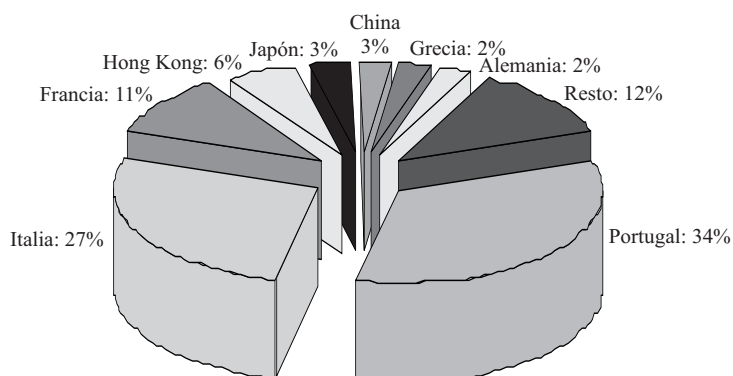
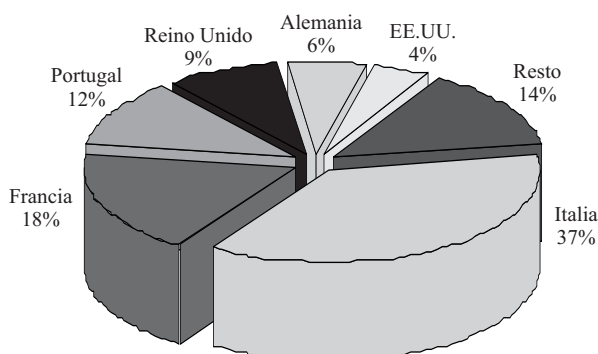
EMPRESAS FAMILIARES vs. EMPRESAS NO FAMILIARES	MEDIA	N	DESV. TÍP.	MEDIANA
Empresas familiares	21,67	49	22,96	17,00
Empresas no familiares	11,33	6	6,02	13,00
Total	20,55	55	21,97	15,00

**Tabla 13.-** ANOVA para la edad de la empresa y para la experiencia en mercados internacionales

	F	Sig.
Edad	2,558	0,115
Experiencia exportadora	1,188	0,281

Por último, el destino de las exportaciones no presenta diferencias en función de si la organización es familiar o no. Todas las organizaciones reconocen mantener relaciones comerciales con países de la Unión Europea. Así, Portugal, Francia e Italia, países muy próximos tanto geográfica como culturalmente, son los principales destinos, concentrando el 75% del total de las exportaciones.

En los gráficos 3 y 4 podemos observar los principales destinos de las exportaciones diferenciando las empresas de conservas de pescado y las de congelados. Para ambos los principales receptores son Portugal, Francia e Italia. Sin embargo, debemos destacar que Hong Kong, Japón y China representan el 11, 5% para los congelados de pescado, destinos no representativos para las conservas de pescado.

**Gráfico 3.-** Países receptores de los congelados de pescado**Gráfico 4.-** Países receptores de las conservas de pescado

## 8. CONCLUSIONES

Las empresas familiares desempeñan un papel de gran relevancia en las economías de corte capitalista, aunque presentan una serie de dificultades para asumir los procesos de internacionalización (Gallo, 1977). A través del presente trabajo podemos concluir que nos encontramos ante dos sectores –congelados y conservas de pescado, moluscos y crustáceos– eminentemente familiares: el 88% de las organizaciones responden a esta tipología, porcentaje superior a la media de la economía española situada en el 80% (Shanker y Astrachan, 1996). También podríamos afirmar que son sectores en proceso de internacionalización, lo cual se constata por el elevado porcentaje de ventas que destinan a sus mercados foráneos (el 41,38%).

Sin embargo, no podemos afirmar la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre empresas familiares y no familiares en el tamaño de la organización, en la presencia de un departamento responsable del comercio exterior, en la edad de la organización o en los años de experiencia que presentan en sus relaciones internacionales. Aunque a nivel descriptivo se percibe que las empresas familiares son de mayor tamaño (las ventas medias en el año 2000 son de 28,4 millones de euros y el cuadro de personal medio de 146,5 trabajadores), son más antiguas (la edad media es de 47,5 años) y tienen más años de experiencia internacional (21,7 años de media). Por el contrario, las empresas no familiares son más pequeñas (las ventas medias en el año 2000 son de 9,1 millones de euros y emplean a 66,3 trabajadores), son más jóvenes (la edad media es de 21,1 años) y su experiencia internacional más reducida (11,3 años de media).

Por lo que se refiere al volumen de ventas en el exterior o propensión exportadora, las empresas no familiares dedican un mayor porcentaje de su negocio al mercado internacional (un 66,3% de sus ventas frente al 38,3% de las empresas familiares), a la vez que la mayoría tiene un departamento de exportación que lidera esta actividad.

Por último, cabe destacar que los países más cercanos geográficamente –Portugal, Francia e Italia– son los principales destinatarios de las exportaciones (concentran el 72% de los congelados de pescado y el 67% de las conservas), aunque para los congelados de pescado empiezan a destacar países asiáticos como Hong Kong, Japón y China, que representan casi el 12% de las exportaciones.

Este trabajo presenta una limitación debido al reducido tamaño del sector, que determinó la obtención de un número no muy elevado de datos que determinó las herramientas estadísticas que se pudieron utilizar para la contrastación de las hipótesis objeto del presente estudio.

De ahí que nos establezcamos como futura línea de investigación realizar un estudio del sector a nivel mundial, y del proceso de internacionalización de otras empresas de alimentación con similares características.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUIAR, E. DE (1998): *Beneficios fiscales en la empresa familiar: patrimonio y sucesiones*. Barcelona: La Caixa.
- ALONSO, J.A.; DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior.
- ARAGONÉS SIGNES, J. (1992): "La sucesión en las empresas familiares", *Alta Dirección*, núm. 162, pp. 127-133.
- ARONOFF, C.E.; WARD, J.L. (1991): *Family Business Sourcebook*. Michigan: Omnigraphics, Inc.
- ARONOFF, C.E.; WARD, J.L. (1995): "Family-owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?", *Family Business Review*, vol. 8, núm. 2, pp. 121-130.
- ASTRACHAN, J.H.; KOLENKO, T.A. (1994): "A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices", *Family Business Review*, vol. 3, núm. 7, pp. 251-262.
- BIGNÉ ALCAÑIZ, J.E. (1999): *La empresa familiar: retos de futuro*. Valencia: Fundación Generalitat de Valenciana Iberdrola.
- BILKEY, W.J. (1982): "Variables Associated with Export Profitability", *Journal of International Business Studies*, outono, pp. 39-55.
- BONACCORSI, A. (1992): "On the Relationship between Firm Size and Export Intensity", *Journal of International Business Studies*, vol. 23, núm. 4, pp. 605-635.
- BROCKHAUS, R. (1994): "Entrepreneurship: And Family Business Research: Comparisons, Critiques, and Lessons", *Entrepreneurship theory and practice*, núm. 19.
- CABRERA SUÁREZ, K.; DE SAÁ PÉREZ, P. (1996). "La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades", *La empresa en una economía globalizada: retos y cambios*, pp. 359-370. Granada: AEDEM.
- CALDER, G.H. (1961): "The Peculiar Problems of a Family Business", *Business Horizons*, núm. 4, pp. 93-102.
- CASADO, F. (2003): "La importancia de la empresa familiar", *Actualidad Económica*, núm. 2328, (supl. mensual, núm. 1, p. 3).
- CHITTENDEN, F.; HUTCHINSON, P. (1996): "Small Firm Growth, Accesss to Capital Markets and Financial Structure: Review of Issues and an Empirical Investigation", *Small Business Economics*, núm. 8, pp. 59-67.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; SHARMA, P. (2003): *Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm*. (Coleman White Paper Series).
- CHURCHILL, N.C.; HATTEN, K.J. (1987): "Non-market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 11, núm. 3, pp. 51-64.
- CORBETTA, G. (1998): "Empresas familiares en Italia", *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, núm. 9, pp. 21-29.
- CUNNINGHAM, M.; SPIGEL, R.I. (1971): "A Study in Successful Exporting", *Journal of Marketing*, vol. 5, pp. 2-12.
- DAILY, C.M.; DOLLIGER, M.J. (1993): "Alternative Methodologies for Identifying Family Versus Non-family Businesses", *Journal of Small Business Management*, vol. 31, núm. 2, pp. 79-90.



- DAVIS, P.; HAVESTON, P. (2000): "Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement among Entrepreneur-led Family Businesses", *Family Business Review*, vol. 2, núm. 12, pp. 107-120.
- DIAMANTOPOULOS, A.; INGLIS, K. (1988): "Identifying Differences between High and Low Involvement Exporters", *International Marketing Review*, (verano), pp. 52-59.
- DONCKELS, R.; FRÖHLICH, E. (1991): "Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS", *Family Business Review*, vol. 4, núm. 2, pp. 149-160.
- DONNELLEY, R. (1964): "The Family Business", *Harvard Business Review*, núm. 42, pp. 93-105.
- DUNN, B. (1995): "Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practices through the Generations", *Family Business Review*, vol. 8, núm. 1, pp. 17-28.
- DYER, W.G. (1994): "Potential Contributions of Organizational Behavior to the Study of Family-owned Businesses", *Family Business Review*, vol. 7, núm. 2, pp. 109-131.
- FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M.J. (2002): *La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar*. (Documento de trabajo 02-18(11)). Universidad Carlos III.
- GALLO, M.A. (1995): "Family Businesses in Spain: Tracks Followed and Outcomes Reached by Those among the Largest Thousand", *Family Business Review*, pp. 245-254.
- GALLO, M.A. (1997): *La empresa familiar*. Barcelona: IESE.
- GALLO, M.A.; GARCÍA-PONT, C. (1989): "La empresa familiar en la economía española", *Papeles de Economía Española*, núm. 39, pp. 67-85.
- GALLO, M.A.; GARCÍA-PONT, C. (1996): "Important Factors in Family Business Internationalization", *Family Business Review*, vol. 9, núm. 1, pp. 45-59.
- GALLO, M.A.; SVEEN, J. (1991): "Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors", *Family Business Review*, vol. 4, núm. 2, pp. 181-190.
- GERICK, K.; DAVIS, J.A.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. (1997): *Empresas familiares. Generación a generación*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- HANDLER, W.C. (1989a): "Methodological Issues and Considerations in studying Family Businesses", *Family Business Review*, vol. 2, núm. 3, pp. 257-276.
- HANDLER, W.C. (1989b): *Managing the Family Firm Succession Process: The Next Generation Family Member's Experience*. (Doctoral Dissertation). Boston University, School of Management.
- HANDLER, W.C. (1990): "The Family Venture", en J.A. Timmons: *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990's*. Homewood. IL: Irwing.
- HARRIS, D.; MARTÍNEZ, J.I.; WARD, J.L. (1994): "Is Strategy Different for the Family-owned Business?", *Family Business Review*, vol. 7, núm. 2, pp. 159-174.
- HARVEY, S.J. (1999): "Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm", *International Journal of the Economics of Business*, vol. 6, núm. 1, pp. 41-55.
- HECK, R.; STAFFORD, K. (2001): "The Vital Institution of Family Business: Economic Benefits Hidden in Plain Sight", en G.K. McCann y N. Upton [ed.]: *Destroying Myths and Creating Value in Family Business*, pp. 9-17. Deland, FL: Stetson University Press.
- HOY, F.; VERSER, T.G. (1994): "Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, núm. 1, pp. 9-23.
- HUTCHINSON, R.W. (1995): "The Capital Structure and Investment Decision of the Small Owner-managed Firm: Some Exploratory Issues", *Small Business Economics*, vol. 7, núm. 3, pp. 231-239.

- JAMES, H. (1999): "What can the Family Contribute to Business? Examining Contractual Relationships", *Family Business Review*, núm. 12, pp. 61-71.
- KEEBLE, D.; LAWSON, C.; SMITH, H.; MOORE, B.; WILKINSON, F. (1998): "International Processes, Networking and Local Embeddedness in Technology-intensive Small Firms", *Small Business Economics*, vol. 11, núm. 4, pp. 327-342.
- KLEIN, S. (2000): "Family Businesses in Germany: Significance and Structure", *Family Business Review*, núm. 13, pp. 157-181.
- KOHN, T.O. (1997): "Small Firms as International Players", *Small Business Economics*, vol. 9, núm. 1, pp. 45-51.
- LANSBERG, I.; PERROW, E.L.; ROGOLSKY, S. (1988): "Family Business as an Emerging Field", *Family Business Review*, vol. 1, núm. 1, pp. 1-8.
- LITZ, R. (1995): "The Family Business: Toward Definitional Clarity", *Family Business Review*, vol. 8, núm. 2, pp. 71-81.
- LU, J.; BEAMISH, P.W. (2001): "The Internationalization and Performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, vol. 22, núm. 6/7, pp. 565-586.
- MORCK, R.; YEUNG, B. (2003): "Agency Problems in Large Family Business Groups", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, núm. 4, p. 367.
- NEUBAUER, F.; LANK, A.G. (1999): *La empresa familiar: ¿cómo dirigirla para que perdure?* Bilbao: Deusto.
- OKORAFO, S.L.C (1999): "Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, USA", *Family Business Review*, vol. 12, núm. 2, pp. 147-158.
- PISTRUI, D.; HUANG, W.; OKSOY, D.; JING, Z.; WELSCH, H. (2001): "Entrepreneurship in China: Characteristics, Attributes, and Family Forces Shaping the Emerging Private Sector", *Family Business Review*, vol. 14, núm. 2, pp. 141-152.
- SHANKER, M.C.; ASTRACHAN, J.H. (1996): "Myths and Realities: Family Business Contribution to the US Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics", *Family Business Review*, vol. 9, núm. 2, pp. 107-123.
- SHARMA, P.; RAO, S.A. (2000): "Successor Attributes in Indian and Canadian Firms: A Comparative Study", *Family Business Review*, núm. 13, pp. 313-330.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. (1997): "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family Business Review*, vol. 10, núm. 1, pp. 1-35.
- SWINTH, R.; VINTON, K. (1993): "Do Family-owned Business Have a Strategic Advantage in International Joint Ventures?", *Family Business Review*, vol. 4, núm. 2, pp. 19-30.
- TENA, J.; SÁNCHEZ, J. (2002): *Comercio exterior de Galicia*. A Coruña: Banco Pastor.
- WARD, J.L. (1987): *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth. Profitability and Family Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- WARD, J.L. (1998): "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices", *Family Business Review*, núm. 10, pp. 323-337.
- WARD, J.L.; ARONOFF, C.E. (1995): "Family-owned Businesses: A Thing of the Past Or-model for the Future?", *Family Business Review*, vol. 8, núm. 2, pp. 121-130.
- WELCH, L.S. (1992): "The Use of Alliances by Small Firms in Achieving Internationalization", *Scandinavian International Business*, vol. 1, núm. 2, pp. 21-37.
- WELSCH, H.; GERALD, H.; HOY, F. (1995): "Family Impacts on Emerging Ventures in Poland", *Family Business Review*, núm. 8, pp. 293-300.

- WORTMAN JR., M.S. (1994): "Theoretical Foundations for Family-owned Businesses: A Conceptual and Research Based Paradigm", *Family Business Review*, vol. 7, núm. 1, pp. 3-27.
- WRIGHT, P.; FERRIS, S.P.; SARIN, A.; AWASTHI, V.L (1996): "Impact of Corporate Insider, Blockholder, and Institutional Equity Ownership on Firm Risk Taking", *Academy Management Journal*, núm., 39, pp. 441-463.